

会員限定

2018年12月度
金融システム研究会
2018年12月5日(水)

金融機関におけるIT人材の確保・ 育成計画策定に向けた取組み

講師：岩瀬 幸介

公益財団法人金融情報システムセンター
調査部 次長

 金財情報システム「金融システム研究会」事務局

CONTENTS

目次

金融機関における IT 人材の確保・育成計画策定に向けた取組み

| | |
|---|----|
| Slide 2 本日のアジェンダ | 4 |
| 0. 金融情報システムセンター (FISC) について | 6 |
| Ⅰ - 1. IT 人材の確保・育成が求められる背景 | 6 |
| Slide 3 金融機関における IT 部門の状況 金融機関における IT 部門の状況 | 6 |
| Slide 4 金融機関における IT 部門の状況 IT 部門が抱える主な課題 | 8 |
| Slide 5 課題認識 | 10 |
| Ⅱ - 1. IT 人材の確保・育成計画の策定 | 10 |
| Slide 7 『金融機関等における IT 人材の確保・育成計画の策定のための手引書 (IT 人材手引書)』の構成 | 10 |
| Slide 8 経営層の役割 | 12 |
| Slide 9 IT 人材の確保・育成計画策定の全体像 | 12 |
| Slide 10 第 1 工程 現状及び中長期的な IT 業務の洗い出し | 14 |
| Slide 11 第 1 工程 現状及び中長期的な IT 業務の洗い出し | 14 |
| Slide 12 第 1 工程 現状及び中長期的な IT 業務の洗い出し | 14 |
| Slide 13 第 2 工程 IT 人材・スキルの定義と現状及び中長期的に必要となる IT 人材の把握 | 16 |
| Slide 14 第 2 工程 IT 人材・スキルの定義と現状及び中長期的に必要となる IT 人材の把握 | 16 |
| Slide 15 第 2 工程 IT 人材・スキルの定義と現状及び中長期的に必要となる IT 人材の把握 | 18 |
| Slide 16 第 3 工程 IT 人材の確保・育成計画の策定 | 18 |
| Ⅱ - 2. サイバーセキュリティ人材の確保・育成計画の策定 | 20 |
| Slide 17 サイバーセキュリティに関する業務 | 20 |
| Slide 19 第 3 工程 IT 人材の確保・育成計画の策定 | 22 |

| | |
|------------------------------------|----|
| III . 金融機関等における取組み事例 | 22 |
| III - 1. 主な取組み事例 | 24 |
| Slide 21 金融機関等における主な取組み事例 | 24 |
| III - 2. 個別機関の事例 | 24 |
| Slide 22 育成による適正化(行内研修) | 24 |
| Slide 23 育成による適正化(キャリアパス) | 26 |
| Slide 24 採用による適正化(新卒採用・中途採用) | 28 |
| Slide 25 サイバーセキュリティ人材育成の事例 | 28 |
| Slide 27 サイバーセキュリティ人材育成の事例 | 30 |
| IV . FISC における今後の活動方針について | 32 |
| ◆ 質疑応答 | 35 |

公益財団法人・金融情報システムセンター調査部
からまいりました岩瀬と申します。

よろしくお願ひします。

本日は、こちらの金融システム研究会さまの場を
お借りしまして、金融機関の皆さまであるとか、その
関係者の皆さまがお困りになっておられるであろうIT
人材の確保・育成について、お話をさせていただき
ければと思います。

それでは、今年3月に当センターが発刊しました「金
融機関等におけるIT人材の確保・育成計画の策定
のための手引書」の概要について説明する形で進めさ
せてもらえればと思っています。併せて、金融機関の
取組み事例のところをご紹介させていただいて、進め
ていければと思っています。

まず、本日お越しになられた方々のうちで、普段、
実際にIT人材とか、IT人材でなくても人材のところ
の確保・育成に携わっておられる方はいらっしゃる
ですか。よろしければ挙手していただければ……(挙手
なし)……あまりいらっしゃらないですかね。

そうすると、3月のIT人材手引書もあまりごらん
になられたことはないですよ？……大丈夫です。その
へんは入り口からやっていきますので、大丈夫です。
この3月に発刊して、FISCの全国説明会というのも
やらせてもらって、そこでもIT人材の手引書の、少
しこれと重複する内容をやっていたのですけれども、
幸か不幸かあまりかぶらないということであれば気に
せず進めていきたいと思っていますので、よろしくお願ひ
します。

こちらの手引書は、正式名称を「金融機関等におけ
るIT人材の確保・育成計画の策定のための手引書」
という非常に長ったらしい名前になっていますけれど
も、長いので、きょうは「IT人材手引書」、「手引書」
という形で呼んでいければと思っています。

冒頭、ここ数年、IT人材の確保・育成が課題だと
いっている金融機関さんが多くなっています。この手
引書はそのような課題に応えるためにつくられたもの
ですが、あくまでも参考書の位置付けになっています。
それぞれの金融機関、企業さんによって、置かれて
いる背景や状況、抱えている課題も違うと思いますの
で、今回ご紹介する人材手引書の話と、別途お話し
する他社の事例も参考にしながら、それぞれの状況
とか課題にあった解決策を見つけていただければと思
っています。

Slide 2 本日のアジェンダ

本日のアジェンダ」です。

申し訳ないのですが、配付した資料に比べて、投
影のところを少しだけ変えています。

「0」のところ、「金融情報センター(FISC)につい
て」ということで、FISCを少し簡単にご紹介させても
らっています。きょうはFISCの会員企業さまも大変
多く参加されていますけれども、違う団体の主催され
ている研究会ということで、少し宣伝めいた、「FISCっ
てなあに？」というところをご紹介させていただいて、
ただ、中身の本質にはかかわらないのでご容赦いた
だければと思っています。

中身に入っていきますが、1からが皆さんにお配り
している資料と同じで、まず、「IT人材の確保・育
成が求められる背景」という、今の置かれている現状、
課題認識はどうかをご紹介させていただきます。

大きな2番目、第Ⅱ章のところの本丸でして、「IT
人材の確保・育成計画の策定」。実際にどうやって計
画を立てて進めていけばいいのかというところの流れ
に沿って説明させていただければと思います。

そして後半、「金融機関における取組み事例」。こ
れは実際にわれわれFISCが、いろんな金融機関と
か企業さんを訪問して、ヒアリングしたり資料をいた
だいてきたところの中身を抜粋したものをご紹介させ
ていただければと思っています。

最後、少し宣伝チックになりますけれども、「FISC
における今後の活動方針について」というところで、
また他にもいろんな取材をやりますので皆さんのとこ
ろにもお伺いさせていただきますというような話をちょっ
として、進めていきたいと思っています。

金融機関におけるIT人材の 確保・育成計画策定に向けた取組み

2018年12月
 公益財団法人 金融情報システムセンター
 調査部 次長 岩瀬幸介

FISC 本日のアジェンダ

I

IT人材の確保・育成が
求められる背景

1. 金融機関におけるIT部門の状況
2. 課題認識

II

IT人材の確保・育成計画の策定
 (『金融機関等におけるIT人材の確保・育
 成計画の策定のための手引書』の概要)

1. IT人材の確保・育成計画の策定
2. サイバーセキュリティ人材の
確保・育成計画の策定

III

金融機関等における取組み事例

1. 主な取組み事例
2. 個別機関の事例
3. サイバーセキュリティ人材育成の事例

IV

FISCにおける今後の活動方針
について

1. 取組み事例の収集と発信

0. 金融情報システムセンター (FISC) について

「FISC の概要」というところで、ちょっと FISC のところを……ご存じの方は重複感があつてつまらないお話かもしれないですけども、ご容赦ください。

公益財団法人金融情報システムセンターは FISC と呼ばれていて、もともとは、銀行、証券会社、保険会社、コンピュータメーカー、情報処理会社さんとかの出捐金、いわゆる出資金みたいな形ですね。併せて、当時の大蔵大臣の許可を得て、1984 (昭和 59) 年 11 月に財団法人で設立されました。その後、2011 年 4 月に内閣総理大臣の認定を受けて、公益財団法人という形に移行して活動を続けています。

何をしているかというところ、金融情報システムに関連する諸問題。新しい技術とか IT を使ってビジネスを進めていくとか、リスク管理、セキュリティ等について調査・研究を行うというふうになっています。

その結果、自主基準など、そのガイドラインなどをつくって皆さんに公表して使ってもらっているという形になります。

会員は先月末で 660 機関になっていまして、都市銀行、信託銀行等、預金の取扱い系の金融機関をはじめとして、その他、保険会社、証券会社、カード・クレジット会社、メーカー、ベンダー、SIer も含めて、最近では FinTech 企業さんなんかも入っていただいでいて、ここ数年は、銀行・金融機関の合併・統合で数がそもそも減ってきたので、会員数が減ってきていたのですが、最近は賛助会員とかスタートアップ会員とか、FinTech 企業さんとかに間口を広げたような形でやっていってしまっていて、その減少に歯止めがかかって、少しまた右肩上がりに戻ってきたような状況になります。今年は、まだ 4 分の 3 にいかないところですけども、30 年度は若干増えてきているというところでございます。

「FISC の刊行する主なガイドライン」というところで示しています。

皆さんに使っていただくようなガイドラインの自主基準ですけども、これはべつに法律でもなくて、罰則があるわけでもなくて、みんなで守っていきましょうというものをつくっています。

FISC は役職員が今現在で 52 人いますけれども、その職員の 8 割が、さっきの出資してもらった企業からの出向で成り立っています。私も出向してきています。ほとんどが出向のメンバーでぐるぐる入れ替わってやっていくので、そのバックボーンは銀行であった

り、証券会社、保険会社、メーカーさん、SIer さんもいろいろいます。なので、いろんな形ではいるんですけども、自分たちだけでは決めきれないということで、何か新しいことを決めるときには、会員企業、学識経験者、教授とか、いろんな方を集めた有識者検討会だったり検討部会を運営しながら、いろいろ決めていっています。

一番有名なのが①で、「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」。いわゆる FISC の安対基準というもので、初版が 1985 (昭和 60) 年です。FISC ができてすぐ、翌年にはもう初版を出しています。その後、版を重ねていまして、今年 3 月に第 9 版がようやく出ました。そのほか、「監査指針」、「コンティンジェンシープラン策定のための手引書」、「セキュリティポリシー策定のための手引書」とか、順に出していっていますけれども、一番下がこの 3 月に出した「IT 人材の確保・育成計画策定のための手引書」というものになります。きょうは、こちらの⑤のところの話をさせていただければと思っています。

そのほか、私は調査部というところに入っていますが、「調査研究レポート」とか、いろんな新しい技術の使われ方、取組み事例を聞いてきて、レポートにしてご紹介するというをやっています。

I - 1. IT 人材の確保・育成が求められる背景

第 I 章です。ここから中身に入っていきます。

Slide 3 金融機関における IT 部門の状況 金融機関における IT 部門の状況

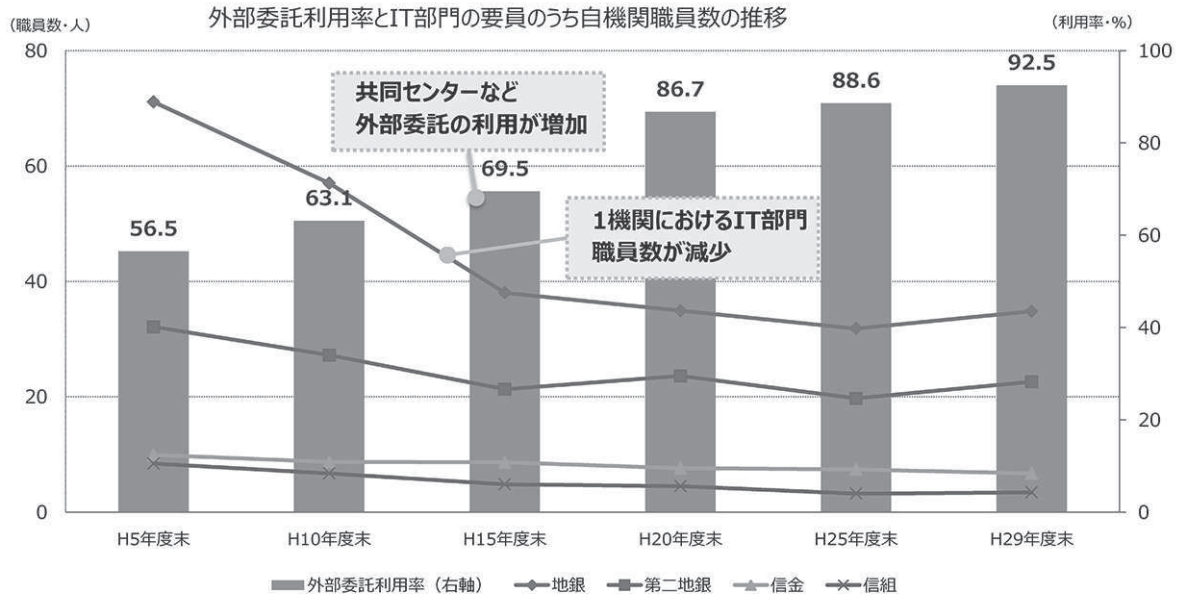
「金融機関における IT 部門の状況」というところで、こちらのグラフは、外部委託利用率と IT 部門の要員のうち自機関職員数の推移をあらわしたもので、FISC で毎年実施している金融機関アンケートの結果からつくっています。

青い棒グラフは、「勘定系システムの外部委託利用率」をあらわしたものです。一番左、大昔、平成 5 年度末は 56% ほどでしたが、一番右はこの春、平成 30 年度のアンケートでやったもので、29 年度末に 92.5% と、9 割を超えてくる形になってきています。

もう一つの左の目盛りは、「職員数・人」と書いていますけれども、IT 部門の職員数の推移をあらわしています。こちらはメガバンクとかの都市銀行さんはちょっと数が多すぎるので入れていないですけども、地銀、第二地銀、信金、信組さんというふう

FISC I-1. 金融機関におけるIT部門の状況

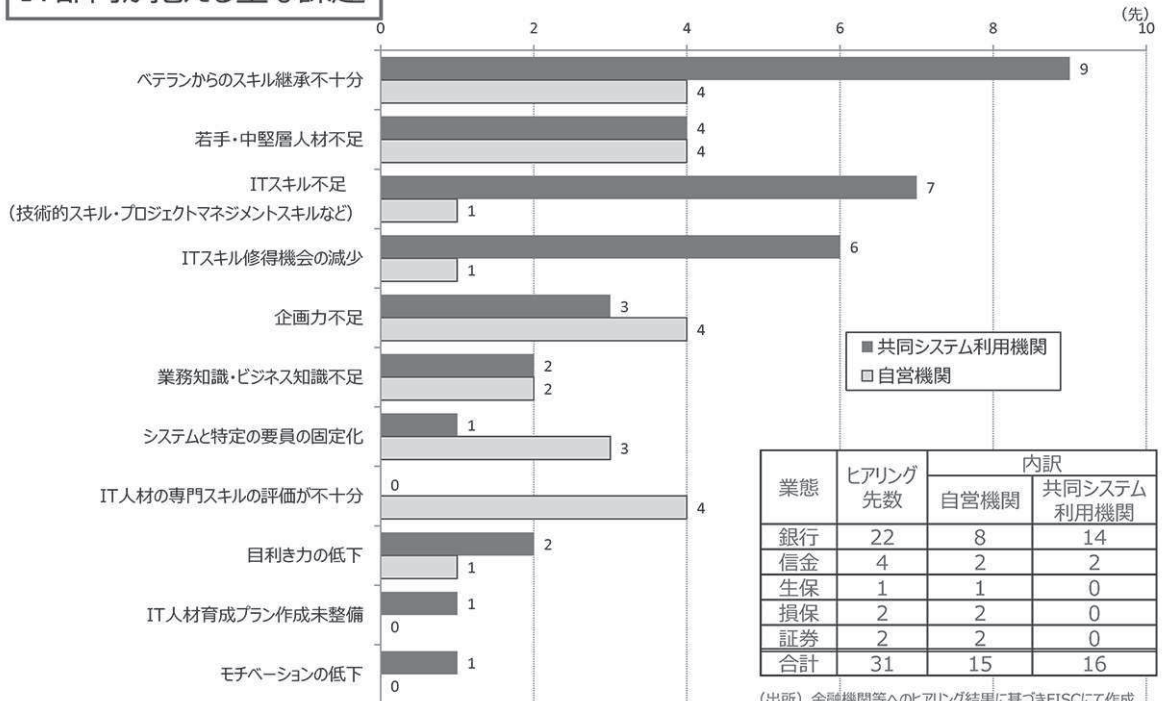
金融機関におけるIT部門の状況



(注) 都銀、信託銀行については、対象先が少なく、各年度の回答先数も一定でないため、掲載していない
(出所) FISC 「金融機関アンケート」調査結果より

FISC I-1. 金融機関におけるIT部門の状況

IT部門が抱える主な課題



(出所) 金融機関等へのヒアリング結果に基づきFISCにて作成

入れて、それぞれの推移をあらわしています。ここ最近、10年ぐらい、もう少し前からでも横ばいになってくるんですけども、全体としては、IT部門の職員数が減ってきていることが見て取れると思います。特に、平成15年度ぐらいまでは、地銀さんとか、より多くの職員数を抱えておられるところほど数を減らしてきているのが見て取れます。

振り返ってみますと、この時期は、どの金融機関もやっぱり経営的に苦しい時代だったと思ってまして、より一層の経営の効率化が求められてきたという背景があると思います。

その一方で、この期間もIT技術というのは日進月歩でどんどん進んでいって、絶え間なく進化し続けてきたという背景があると思います。

2つの背景ですね。経営の効率化と、高度化するITへの対応。この2つの課題をクリアするために、社内のIT部門の人員数を抑制気味にコントロールしながら、高度化するITに対しては、ベンダー、システムベンダーさんなどの専門家を活用する外部委託にシフトしてきたということがいえると思います。

専門性の高いシステムベンダーに外部委託をしていくことで、最新のITを取り入れた速くて質のよいシステムが開発できたり、共同センターを利用したりして安定した運用が効率的にできたりということが可能になって、ある意味では、とてもその時代に合ってきたのじゃないかと思っています。

こういう状況がその後ずっと続いてきましたけれども、その後もITの進化はとどまることなく続いていっていますので、今や、経営戦略に直接関わるほどの大きなファクターになっていると思います。

ひるがえって、自社内のIT人材はどうなっているかを見たときに、それぞれの金融機関なりの課題が浮き彫りになってきているということがいえるのじゃないかと思っています。

Slide 4 金融機関におけるIT部門の状況 IT部門が抱える主な課題

「IT部門が抱える主な課題」と題しております。

こちらと同じFISCのヒアリングで出したもので、国内の金融機関にヒアリングした、IT人材育成に関する課題認識について、回答が多かったものをまとめたものになります。

横の濃い青の棒グラフが、いわゆる共同システムを利用している金融機関で、薄い青が、共同システムじゃなくて、自営でシステムを構築されている金融

機関の数になります。

課題として認識されている回答が多かったのが、「ベテランからのスキル継承不十分」、「若手・中堅層人材不足」、「ITスキル不足」、「ITスキル習得機会の減少」ということがあると思っています。

こういったアンケートの回答から見ても、多くの金融機関の中で次世代のIT人材が育ちづらい、または育っていないということが課題となっているのじゃないかと思っています。

またちょっと昔を振り返ってみると、今から20～30年前ぐらいに第3次オンラインというのを金融機関等でやっていました。その当時、第3次オンラインをつくった人たちは若手担当者とかで、その後、ベテランとしてばりばりやってもらってきたと思いますけれども、今や、この平成も終わろうとする時代においては、ベテランはすでに退職されたり、それに近い年次になっているのじゃないかと思っています。

先日、私のほうである金融機関に取材に行った中でも、IT人材のところの話で、「3次オンラインをやられた方は、行内にどれだけ残っておられるんですか？」と聞いたときに、「もう、銀行本体に残っているのはもう私だけや」というのがIT部門の執行役員部長さままで、あとはもう年齢でリタイアされたり、銀行本体ではないところに行かれていますので、銀行本体に残っているのは僕だけですと役員さんがおっしゃっていました。そのぐらい、本当に最前線でやった人が少なくなってきたというのがあると思っています。

それ以降、いろんなシステムの開発が進んでいっているんですけども、あれほど大きかったところはなかなかなくて、大きなシステム開発のプロジェクトを経験する機会は数少ない。その一方で、外部委託というのも進んできていますので、金融機関本体側のところで経験を積む機会はそもそも少なくなっているのじゃないかと思っています。

この背景には、ベテランさんが持っている経験値とそれ以降の世代の担い手の持つ経験値には大きな隔たりがあって、なかなかスキル継承できない。そもそも学ぶ機会が少ない。あとは、システム技術というのは、入れたときは当然最先端だったんでしょけれども、今となってはやっぱり絶対的に古いというところがあると思っています。新しい方にそれを学ばせようと思っても、このレガシーのところを本当に覚えさせるのがいいのか、というところの話もあると思っています。

なので、引き継ぐべきスキル自体がそもそもすでに古くて、新しい技術を身につける機会も少ない金融